

企业活力

79.313

吉林人民出版社

企 业 活 力

〔日〕通产省产业政策局企业行动课编

任 文 侠 唱 新 译

*

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行

长春市盲哑学校印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 4.375印张 插页2 94,000字

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数: 1—4,730册

统一书号: 4091·333 定价: 0.80元

前 言

第二次石油危机后，正当世界经济苦于长期萧条的时候，而日本经济却得到了较快的恢复，表现出它的良好素质。这一事实，引起了欧美各国对日本经济活力的源泉，即日本企业经营制度的重视。

日本企业虽然遭受了相当大的打击，但它却仍能发挥活力，并得到了迅速的恢复。其原因何在呢？日本企业活力的源泉究竟产生于什么样的经营制度呢？日本企业的经营制度真是象欧美各国的有识之士所说的那样，是来自日本特有的文化和民族特性这一特殊性吗？

回答这些疑问，正是写作本书的出发点。

以前所说的所谓“日本式经营论”多半是以日本人的文化和民族特性，也就是从集团性或同一性方面来进行分析的。但是，这种分析是片面的，它增加了许多误解。

这是因为欧美先进各国的人们并不赞成日本式企业经营，他们还没有真正有所理解就宣扬“反对情绪”。另一方面，对日本式经营，日本企业的经营者们却只相信利用文化和民族的特点，认为依靠这些就可以进行成功的经营，他们忽视了适应今后时代潮流的经营转换。

企业的经营系统不仅包括设备和技术等硬件，而且也是包括作为智慧结晶的软件的聚集体。在此，自然潜在有经济合理性。只有将这部分搞清，才有可能对日本企业经营制度作出

正确理解；同时，也才可能理出达到世界各国通用的、以经济合理性为基础的普遍的企业经营制度的头绪。

本书正是从这种想法出发，在1981年7月成立的作为通产省产业政策局长私人咨询机构的“企业活力委员会”上（会长：迁村江太郎、庆应义塾大学商学部教授）进行了讨论。本书是根据这个委员会的讨论意见加以整理的。在这个委员会讨论中最突出的观点是：在经济萧条时期，作为人类智慧的软件资源发挥着重要的作用，具有活力的日本企业经营制度是前人血汗的结晶；作为这一制度源泉的思想方法也具有通用于欧美先进各国的普遍性；今后为了继续维持日本企业的活力还必须进行不懈的努力。

本书是以过去从未有过的新观点来论述问题的。本书所期望的效果是，在世界经济已经恢复但还经常出现动乱的情况下，来谋求共同的正确理解，寻求共同的目标，并希望各界人士能够广泛地提出意见和批评。

在本书出版过程中得到各方面人士的热情帮助。在此，对领导“企业活力委员会”的迁村江太郎先生及各位委员，对本书脱稿后进行联系的庆应义塾大学的岛田晴雄先生和在出版时给予大力支援的东洋经济新报社的小岛信一先生表示深切的感谢。

通产省产业政策局企业行动课长

藤原武平太

一九八四年六月

目 录

序 论 企业活力——分析的角度

- 第一节 对日本式经营的看法…………… (1)
 - 第二节 具有活力的企业活动…………… (3)
 - 第三节 本书的结构…………… (4)
-

第一章 企业活力的源泉

- 第一节 具有活力的企业活动…………… (6)
- 第二节 发挥活力的基础…………… (7)
- 第三节 企业经营制度的特征…………… (8)
 - 一、最高经营者…………… (8)
 - 二、工作方式…………… (9)
 - 三、人事待遇…………… (10)
 - 四、企业教育…………… (11)
 - 五、劳资关系…………… (12)
- 第四节 企业经营制度的形成
 - 在特定经济环境下的合理选择…………… (12)
 - 一、以稳定雇佣为基本方针的企业经营制度…………… (12)

二、日本式劳资关系的形成·····	(15)
三、竞争激烈的市场·····	(17)
第五节 企业活力的源泉·····	(18)
一、市场竞争·····	(18)
二、雇佣稳定·····	(20)
三、信息共有·····	(21)

第二章 创造活力的日本企业经营制度

第一节 最高经营层·····	(22)
一、谁制订经营战略和承担责任·····	(22)
二、谁成为最高经营者·····	(27)
三、比较自由的日本企业经营者·····	(28)
四、具有长远观点的最高经营层·····	(33)
五、日本企业最高经营者的长处·····	(35)
第二节 企业组织的运营·····	(37)
一、“U型决策”和大幅度地委让权限·····	(37)
二、互相帮助、互相交流的工作方式·····	(39)
三、中层管理人员的多重作用·····	(42)
四、日本型组织运营的幻想·····	(44)
五、为什么日本企业的组织运营能经营 得好·····	(45)
第三节 人事待遇制度·····	(47)
一、日本企业的调动晋升制度·····	(47)
二、工资制度·····	(56)
三、管理人员与职工的合作·····	(62)
四、日本人是劳动过分吗·····	(62)

第四节	职工的教育制度·····	(64)
一、	日本企业重视企业内教育·····	(64)
二、	欧美企业重视企业外教育·····	(65)
三、	阶层教育和广泛的教育内容·····	(66)
四、	将欧美型教育制度改良为日本型 ——TWI、MTP、QC法·····	(67)
五、	教育制度与企业活力——广泛的教育产生灵活性·····	(67)
第五节	劳资关系·····	(68)
一、	企业工会是工职一体的组织·····	(68)
二、	活跃的劳资交涉——劳资协议制·····	(68)
三、	企业工会形成的历史必然性·····	(71)
四、	良好的劳资关系是劳资激烈斗争的产物·····	(72)
五、	劳资关系与企业活力·····	(73)
第六节	围绕日本企业的产业间和企业间的关系·····	(73)
一、	分工和协作关系的协作企业·····	(74)
二、	企业集团·····	(82)
三、	作为信息机构的综合商社·····	(85)
四、	竞争激烈的企业间和产业间关系·····	(87)

第三章 日本企业的活动实况

第一节	制订多方向型经营战略·····	(90)
一、	多方向型信息收集·····	(91)
二、	经营战略的多方面研讨·····	(93)

三、全公司浸透型经营战略·····	(95)
四、日本企业经营战略决策程序的具体 实例·····	(96)
第二节 应用自在型的技术开发体制·····	(101)
一、最高经营者的积极参与·····	(101)
二、密切合作型的研究活动·····	(102)
三、提高生产、应用技术水平型的研究 开发·····	(104)
四、日本企业研究开发的具体实例·····	(107)
五、对技术开发要求高涨的适应·····	(111)
第三节 设备投资与企业经营制度·····	(114)
一、投资计划的决定·····	(115)
二、投资计划的实行·····	(116)
三、日本企业实施投资制度的具体实例··	(117)
四、实施投资制度的四条优点·····	(119)
第四节 改善业务与企业经营制度·····	(121)
一、彻底贯彻改善业务的方针·····	(122)
二、全员参加的业务改善制度·····	(122)
三、日本企业业务改善制度的具体实例··	(124)
结束语·····	(126)

序论 企业活力——分析的角度

第一节 对日本式经营的看法

经过第二次石油危机后的长期萧条，刚刚从美国经济中看到曙光的世界经济还没有真正从混乱中完全解脱出来。在经济增长率下降、失业增多和物价上涨等重重困难存在的条件下，以先进国为首的世界各国正在进行多方面的努力。

从日本经济的情况看，它是在经济处在上述的困境中，比较顺利地渡过二次石油危机，同其它先进国家相比，显示出较好的经济素质。这种良好的经济素质之所以能够显示出来，重要的原因在于承担实际经济活动的各个企业，开展了开发新产品等具有活力的业务活动。实际上日本生产的汽车、电气产品的质量之高，成本和性能之好在世界已有定论。

因此，近年来在以美国为首的世界各国中，对研究日本式经营的关心已达到了高潮。在美国威廉·大内教授的《Z理论》和帕斯卡尔、阿索斯的《日本式经营》等经营书成为畅销书，这些经营书籍的日译本在日本也成为畅销书。可是，这些书所列举的不过是终身雇佣制和集团决策等日本企业的一些表面特征，也就是说，这种讨论没有超出以往社会学者和文化人类学者所论述的日本作为单一民族的同质性和作为

农业民族的集团主义等传统“日本人论”的范围之外。

但是，这种论述有二点危险：

第一，如果这样理解日本式经营的特征，那么，外国企业引进这种经营方式就等于移植日本文化。这样做的结果，从一开始就会造成助长劳资的民族失调感；同时，在引进失败时就会加深日本仍然是特殊国这一印象，进而会说日本企业的国际竞争能力不公正，与这种主张联系起来，就会助长保护主义。因此，作为日本在特定的经济环境中所进行的合理努力，以及由此而积累起来的宝贵的企业经营经验，就不可能作为人类的智慧而归全世界共有。

第二，当日本经营者真正相信这些外国学者们出自个人兴趣来赞赏日本式经营时，就会忘记日本式经营方式是过去的合理判断和勤奋努力积累的成果，还会产生这样一种思想，即认为今后只要保持这种状态就可以了。在这种情况下，当日本企业在海外设立工厂时，由这种没有根据的文化优越感导致其盲目地向当地移植日本式经营，以致同当地职工发生了冲突。另外，在以电气化为开端的技术革命的发展和高龄化社会的出现等等企业经营所处环境的变化中，来考虑今后日本企业经营的方式时，也会产生只要单纯地打破现存经营就可以了的思想。

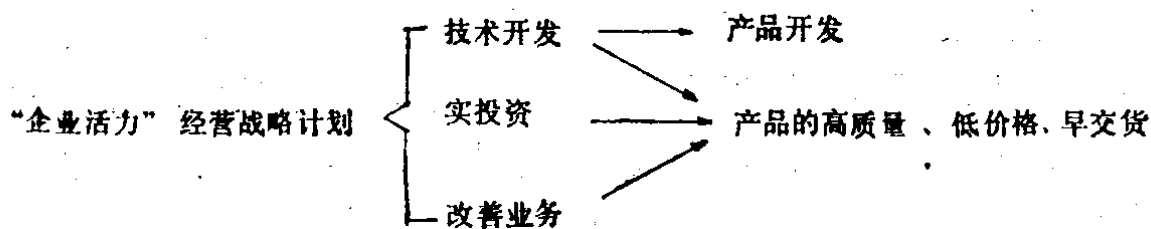
为此，在研究日本式经营时，就不能只看现时作为日本式企业经营成果的特征，而应该客观地分析它是在什么样的经济环境下，用什么样的意图和目的，付出什么样的努力来适应当时环境，从而引起世界的注目。只有这样才能求得企业在适应环境变化时的普遍的共同原理，并能成为给予以搞活经济为目标进行竞争的各国企业以有益的启示，与此同时，并把这启示作为今后研究日本式经营的方向和宝贵财产。

第二节 具有活力的企业活动

那么，我们应该从什么角度来分析一个企业为适应它的环境而合理选择的活动呢？如果考虑到企业是向市场提供产品和服务的，只有市场接受这些产品和服务，企业才能存在。这一道理，我们就可以给“具有活力的企业活动”下一个定义。即“企业要与市场需求相适应，就要积极地实现开发新产品，提高产品质量、降低价格和保证交货期”。这样，就应该设想和分析企业是为了实现这种活动而进行经营的。这里所说的“市场需求”除了明显存在的市场需求外，还包括通过营销活动和开发新产品而新开拓出来的潜在的市场需求。

企业活力就是进行这种企业活动的原动力。本书的目的是探索这种企业活力的源泉。在现实的企业活动中，企业活力的发挥如下图所示：它是通过开发新产品和新技术等技术开发，实行投资，引进新的生产设备，改善生产机器的使用情况和提高工作效率等改善业务活动，以及制订促进这些活动综合地、有机地发展的经营战略计划而进行的。

这种企业活动大致分为：一方面是设备投资和技术开发，即所谓硬件；



另一方面是决策方式等人的各种活动，即所谓软件。这两个方面是互相联系的。本书主要是侧重于其中的软件部分，并就构成这种软件的企业经营制度来掌握实况和调查形成这种制度的背景和目的，以探索企业活力的源泉。

具体地说，从企业经营制度比较健全、容易掌握的特征出发，容易同欧美进行比较。本书主要分析制造业中的大企业。的确，近年来，第三产业在全部经济中所占比重正在增大，可是，在目前形成现代经营基础的仍是对物质产品进行物理加工的制造业，第三产业在很大程度上也是依存于制造业的，并且，在分析制造业的事务管理部门时也就同时分析了第三产业，所以把制造业作为分析对象是很自然的。

此外，为了探索企业活力的源泉，本书以分析企业为中心，只是在必要的时候，才对产业组织和资本市场等企业所处的宏观环境进行分析。

第三节 本书的结构

为了探索日本企业的活力，本书采取如下的结构：

在开头第一章“企业活力的源泉”中，简要论述日本企业经营制度的主要特征以及由此产生的企业活力的源泉，概括了本书的精华。

接下来在第二章“创造活力的日本企业的经营制度”中，在同欧美各国企业经营制度的比较中来明确阐明日本企业经营制度中的最高经营者、人事待遇制度和劳资关系等方面的特点。还有，通过考察形成这一制度背景的经济环境和构筑这一制度的意图，来实际分析其给予企业活力的效果。也就是说，对企业的经营制度进行静态分析。

在第三章“日本企业活动实况”中，应用丰富的企业实例，分析技术开发、设备投资和改善业务以及对这三个方面进行全面概括的经营战略计划等企业实际的动态活动，并揭示其与第二章分析的企业经营制度的关系。也就是说，这一章是以企业活动为焦点进行动态分析的。

在结尾中，阐明通过分析日本企业经营制度所揭示的企业活力的源泉，能给予世界各国的企业以哪些启示，同时，在今后企业环境的变化中，为了维持以往的活力，日本企业还能给予他们哪些指导，并以此作为全书的结尾。

第一章 企业活力的源泉

这一章在阐明研究企业活力的基本想法基础上，概观日本企业经营制度的特征及其构成要素。并且，通过这种企业经营制度抽出所观察到的共同要素，弄清日本企业活力的源泉。也就是说，这一章是对全书的概括，只要读完这一章就能大体了解本书的精华。

第一节 具有活力的企业活动

企业是向经常与其它企业进行竞争的自由市场提供产品和服务的，在此，买方对产品和服务可以进行自由地选择。同时，日本的消费者（买方）具有从包括外国商品在内的丰富的商品中进行选择的经验，而且有些人选择的眼光还是非常苛刻的。如果认识到日本的这种状况，那么在绪论中对具有活力的企业所下的定义，即“企业要与市场需求相适应，积极地实现开发新产品，提高产品质量，降低价格，提前交货期”则是正确的。

为了实现和维持这种有活力的企业活动，重要的是要经常敏锐而准确地掌握买方究竟需要什么这种市场需求的动向，与此同时，还要进一步掌握作为实现这一目标手段的科学技术动向。并且，还要将这些信息浸透到企业组织内，并同企业的实际活动结合起来。就具体的企业活动来说，就是

最高经营者根据准确的信息和判断制订经营战略，促进开发新产品和生产技术，并确实而有效地进行将新产品和新技术具体化为实际产品的投资和生产现场的业务改善。

第二节 发挥活力的基础

那么，怎么样才能发挥企业的活力呢？最基本的，理所当然的是企业最大限度地发挥它所具有的能力。企业所具有的能力有，生产设备、技术、专利（诀窍）、资金和信息等各种各样的有形与无形的东西。但是，无论是有效地筹措资金，投资于生产设备；还是实际进行业务开发和生产，有效地运用信息进行恰当的决策，其结果都是由人来承担的。如果认识到这一点，最后从整体的角度，最大限度地发挥企业内人的能力则是最重要的基础。

作为人的组织的企业，为了最大限度地发挥人的能力，需要具备以下条件：

1. 提高能力；
2. 提高积极性；
3. 有机的合作。

第一，为了提高组织成员每个人的完成业务能力和潜在能力，就需要谋求提高个人的技术和知识的能力。

第二，因为人和机器设备不同，人的积极性会产生完全不同的潜在能力，所以，提高人的能力，同时还要提高人的积极性。以前谈人的能力只限于个人，为了发挥企业组织整体人的能力，就必须考虑最大限度地发挥集团的能力。

第三，必须在质和量两方面使企业由个人和组织这二个层次的能力得到相互补充。每个人或部门都有各自的长

短，为了相互补充，就需要促进具有不同能力的个人或部门进行协作。从量的方面看，每个人完成工作量的顶点是不同的。例如，当工厂生产线的一部分出现问题时，那么这个部门就会忙个不停，而它前后工序的部门就会停下生产线，闲得无聊。在这种情况下，其它工序的人如果能在力所能及的范围内进行协作，显然，就会提高整体的效率。

发挥活力的基础归根到底取决于经营者、劳动者的能力和积极性以及全员在内的相互激励。

第三节 企业经营制度的特征

每个企业都在为最大限度地发挥它所具有的能力而费尽心机。那么，日本企业为了最大限度地发挥其能力而制定了一个什么样的设想呢？为了了解这一点，首先要看一下日本企业经营制度的特征。

一、最高经营者

关于最高经营者应指出的是：第一，在董事会（或者与此类似的机构）中最高决策机构和最高执行机构是一体的；第二，董事会中的大部分成员都是从内部晋升上来的老职员；第三，与重视短期收益相比，更加重视企业的长期发展。同欧美企业最高经营者相比，这些特征是非常明显的。

那么，这些特征对企业活动有什么影响呢？

在董事会中决策和执行业务的一体化使得在进行决策时就收集到关于与执行业务有联系的困难和问题信息，这样，决策后的业务执行就会进行得比较顺利。另外，各个董事从入公司后通过在各部门轮流工作，具有各种业务经验，所

以，积累了关于公司内情况的信息，并且可以在了解企业内各部门实际情况的基础上进行决策。因此，公司董事就可以很容易地执行那些需要各部门协作的业务。

重视长期的经营成绩，一定要得到买方的长期支持。因此，这就需要提供高质量的产品，对市场需求的认识也要入研究。

二、工作方式

关于在日本企业组织这一层次进行工作的方法，首先应该指出的是，在进行战略决策时，开始由最高经营者提出目标的方向，对此企业内各有关部门相互间进行多方面的研究，在这基础上再由上边进行最后的经营决策。这种经营决策方式叫做“U型决策”。这种方式的有效性在于对基层管理事务各部门的课长和现场部门的工长委以较大的权限，从而提高基层组织的自律性。

关于个人进行工作方式的特征，表现为它所具有的弹性。个人职务的内容不一定表示得明确，而是有弹性地执行业务。使职工有提高能力的余地。由现场提拔起来的同一般职工具有同样体验的且有一定权力的课长或工长领导这些职工，就可以准确地补充每个人工作间的空暇，提高现场的效率。

此外，在这样的组织中，通过进行U型决策可以使每个职工参加企业的决策，养成责任心，据此对从业人员可以刺激自尊心，提高积极性。同时，通过上下左右通达的交流渠道，可使企业内部能了解上级决策的内容和意图，每个人都能认识到自己工作在企业活动中的地位，从而比较易于推行小组间的竞赛。

通过上述工作方式，无论是个人与个人之间还是部门与